International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)
Peer-Reviewed Journal
ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)
Vol-9, Issue-9; Sep, 2022
Journal Home Page Available: https://ijaers.com/
Article DOI: https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.99.11

Strategic Management and the use of Indicators by the Leaderships of a Public Hospital

Gestão Estratégica e o uso de Indicadores Pelas Lideranças de um Hospital Público

Tatiana da Silva Mendes[1], Creusa Barbosa dos Santos Trindade[3], Silvia Ferreira Nunes[4], Heliana Helena Moura Nunes[5], Luciana Rodrigues Ferreira[6], Eliane Moura da Silva[7], Mariseth Carvalho de Andrade[8], Edilson Ferreira Calandrini[9], Fabiana Morbach da Silva[10], Valeria Regina Cavalcante dos Santos[2]

[1]Assistente Social. Mestranda em Gestão em Serviços de Saúde na Amazônia da Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[2]Farmacêutica. Doutora em Ciências - em Medicina Tropical (FIOCRUZ/RJ). Professora e coorientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Saúde na Amazônia da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA). Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[3]Pedagoga. Doutora em educação em ciências e matemática -UFMT/ UFPA. Professora e orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Saúde na Amazônia da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA). Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[4]Doutora em Ciências - Desenvolvimento Social e Ambiental (NAEA / UFPA), Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Saúde na Amazônia da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA) e professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública na Universidade Federal do Pará (NAEA/ UFPA).). Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[5]Enfermeira. Doutora .em Enfermagem Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora. Adjunto III da Universidade do Estado do Pará. Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[6]Pós-Doutora no campo da Política Educacional com estudos sobre a Política de financiamento da Pós-Graduação, Pesquisa & Desenvolvimento no Brasil. Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Gestão de Conhecimentos para o Desenvolvimento Socioambiental Escola Fazendária do Estado do Pará (EFAZ/SEFA) Belém, Pará – Brasil.
[7]Enfermeira. Mestre em Epidemiologia e Vigilância em Saúde. Coordenadora da estatística da Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[8]Mestre em Cirurgia e Pesquisa Experiemntal. Centro Universitário da Amazônia (UNIFAMAZ), Belém, Pará - Brasil
[9]Enfermeiro. Doutorando em enfermagem pela Universidade Estadual do Pará. Mestre em Enfermagem. Fundação Santa Casa do Pará (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.
[10]Graduanda em Enfermagem pela Universidade Estadual do Pará. Estagiária da Fundação Santa Casa do Pará. (FSCMPA). Belém, Pará – Brasil.

Received: 10 Aug 2022,

Received in revised form: 05 Sep 2022,

Accepted: 08 Sep 2022,

Available online: 14 Sep 2022

Keywords— **Health management, indicators,**

Abstract— *Objective: to evaluate the impacts of the use of strategic indicators by the leaders of a public hospital. Method: This is an excerpt from the master's dissertation, entitled "strategic management and the use of indicators by the leaders of a public hospital: construction of a technological and sustainable instrument", presented in the Postgraduate Program in Management and Health in the Amazon of the Santa Casa de Misericórdia do Pará Foundation. Results: The study was systematized through statistical tools and analyzed from the inferences and categorizations of the questions based on the content analysis where it was applied to 70% of the leaders in the organization chart of a medium and*

strategic planning

Palavras-chave— Gestão em saúde, indicadores, planejamento estratégico

high complexity hospital in the metropolitan region of Belém, responsible for the sectors included in the institutional organization chart. Conclusion: the study helps us to know the profile of the institution's leaders and with that, we have subsidies for the institution to invest in the development of people, according to the results presented.

***Resumo**— Objetivo: avaliar os impactos do uso de indicadores estratégicos pelas lideranças de um hospital público. Método: Trata-se de um recorte da dissertação de mestrado, intitulada como "gestão estratégica e o uso de indicadores pelas lideranças de um hospital público: construção de um instrumento tecnológico e sustentável" , apresentada no Programa de Pós-graduação em Gestão e Saúde na Amazônia da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará. Resultados: O estudo foi sistematizado por meio das ferramentas estatísticas e analisados a partir das inferências e categorizações dos questionamentos tomando como base a análise de conteúdo onde foi aplicado em 70% dos líderes constantes no organograma de um hospital de média e alta complexidade na região metropolitana de Belém, responsáveis pelos setores contemplados no organograma institucional. Conclusão: o estudo contribui para que possamos conhecer o perfil dos líderes da instituição e com isso tenhamos em mãos, subsídios para que a instituição invista no desenvolvimento das pessoa, de acordo com os resultados apresentados.*

I. INTRODUÇÃO

A área da saúde busca cada vez mais inovações tecnológicas que impulsionam as insituições para a mudanças significativas no atendimento ao público e no tratamento das doenças. A transfomação digital traz consigo, além de novas metodologias e ferramentas, a exigência por profissionais que busquem revolucionar a saúde com novos comportamentos e conhecimentos diante das mudanças e engajamento com as novas tecnologias[3].

Além disso, o setor de saúde é considerado relevante para a inovação, sendo o maior responsável no mundo pelo desenvolvimento de pesquisa, isso permite com que o indivíduo seja beneficiado com atendimento mais seguro e de qualidade, pois "É reconhecido o papel da saúde como um fator essencial para as condições cidadania da população e como elemento estruturante do Estado de bem-estar social[2]".

Atualmente, apesar de, haver uma constante mudança política, econômica e social que afetam as organizações e as pessoas , torna-se importante reforçar o desenvolvimento dos profissionais engajados nessas mudanças e também investimentos para que essas organizações avancem e se adaptem ao novo[4], pois as organizações são importantes para o desenvolvimento socioeconômico de um país[4 5]. Apesar de todas essas tranformações, torna-se necessário que as instituições continuem sendo mediadoras de conhecimento e oferecendo recursos de apoio ao processo de tomada de decisão, dentre elas, a utilização de ferramentas de monitoramento e avaliação, como por exemplo, o uso de indicadores de gestão, que dão mais credibilidade e transparência ao trabalho do gestor[6] .

Na década de 1950 a Organização Mundial da Saúde (OMS) reuniu um comitê que pudesse propor um método capaz de definir e avaliar as condições de saúde de um indivíduo ou de uma população, diante disso , o Ministério da saúde desenvolveu os indicadores de saúde para facilitar a quantificação e a avaliação das informações produzidas com tal finalidade[7].

No que tange sobre indicadores em saúde no Brasil, a Rede Interagencial de Informações para a Saúde (RIPSA), foi criada a partir da implementação pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) em 1995 da Iniciativa Regional de Dados Básicos em Saude, com objetivo de difundir informações a respeito da situação e tendências na saúde nos países da América Latina[8]. No Brasil, através da RIPSA por meio de um grupo de trabalho com representantes do Ministério da saúde, OPAS e outras instituições de informação em saúde (IBGE, ABRASCO, IPEA, FMUSP), teve sua formalização em Portaria ministerial no ano de 1996 [9].

Torna-se relevante que qualquer gestão em saúde, estimule o uso de indicadores em todos os níveis, que aperfeiçoem seus resultados e favoreça o debate sobre eles e seu impacto na vida dos cidadãos[10]. Além disso, busca-se analisar o antes e o depois da intervenção para alcançar um panorama dos progressos da gestão[11]. O resultado fornecido pelos indicadores, permite fazer análise crítica

dos dados e posteriormente o desdobramento de planos de ação corretivos, preventivos ou de melhorias[6 12]. Além do mais, os indicadores são interpretações quantificáveis das características de produtos e processos, isto posto, emprega-se, no que tange, a melhoria da qualidade e performance de um produto, serviço ou ao final de um processo[13].

Para mais torna-se importante fazer uma análise sobre o uso de indicadores pelos gestores e qual o grau de conhecimento destes sobre a interpretação correta desta ferramenta[14]. " um indicador é um estado de atenção que identifica ou desperta um alerta para assuntos específicos de resultados, dentro de uma organização de saúde[15]" . Esse projeto é importante para subsidiar a instituição sobre a tomada de decisão a partir do conhecimento efetivo e a utilização dos indicadores pelos gestores de saúde, pois eles são os principais responsáveis pelos processos de trabalho e pela condução de sua equipe[16].

Segundo a Rede Interagencial de Informação para a Saúde – RIPSA "Se gerados de forma regular e manejados em um sistema dinâmico, os indicadores são instrumentos valiosos para a gestão e avaliação da situação de saúde, em todos os níveis[17]" .

Os indicadores de gestão, interferem diretamente no planejamento da instituição, pois pensar na criação de um instrumento, me levou a refletir sobre a importância de algo que fomente o conhecimento dos indicadores de forma concreta e como eles influenciam na tomada de decisões para se trabalhar as não conformidades observadas, inserindo, se necessário, novas formas de monitorar e avaliar as ações a partir de resultados positivos ou negativos[18]. Um instrumento que produza mudanças e tenha impacto na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade; no clima organizacional; na sustentabilidade econômica e financeira da organização e que possa interferir positivamente na cultura organizacional[19].

É importante buscar informações sobre gestores que utilizam os indicadores para subsidiar a tomada de decisões a partir do conhecimento efetivo e a utilização destes, pois, são os principais responsáveis nas tomadas de decisões e na condução de sua equipe gerencial[20].

Aliado a isto, a utilização de sistemas de monitoramento e avaliação em saúde é um passo importante para a garantia do acesso e transversalidade das informações por toda a instituição. O sistema de informação constitui um suporte para que as instituições possam atingir metas e objetivos, sendo considerado um instrumento de apoio para a gestão e avaliação da assistência ao paciente[21]. Diante desse contexto o objetivo do estudo é avaliar os impactos do uso de indicadores estratégicos pelas lideranças de um hospital público.

II. MATERIAS E MÉTODOS

Trata-se de um recorte da dissertação de mestrado, intitulada como "gestão estratégica e o uso de indicadores pelas lideranças de um hospital público: construção de um instrumento tecnológico e sustentável" , apresentada no Programa de Pós-graduação em Gestão e Saúde na Amazônia da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará.

A pesquisa seguiu os preceitos da resolução 466/2012 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP/MS para a iniciação do estudo e também foi submetida para apreciação institucional para obtenção do aceite institucional.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição, foi aprovado após análise pelo parecer nº 5.161.218 e desenvolvido conforme delineado. A pesquisa foi iniciada após a decisão de aprovação ética e nela os gestores serão convidados a participar do projeto esclarecidos quanto ao projeto o qual participarão e após concordância, , assinarão Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE);

Todos os dados institucionais foram resguardados com assinatura do Termo de compromisso de utilização de dados (TCUD) e não serão repassados dados para terceiros alheios à pesquisa.

Os riscos foram divididos em três segmentos, ou seja, para os entrevistados, para o entrevistador e para a instituição. No primeiro caso, quando os líderes deixar de participar desta pesquisa, quebra de sigilo dos dados coletados e exposição de identidade dos entrevistados. O risco para o entrevistador se resume no risco de contaminação, pois por estar em ambiente hospitalar, encontra-se mais exposto, mas esse tipo de risco, foi minimizados por meio do uso de Equipamentos de Proteção Individual. Para a instituição, existe o risco de comprometimento da imagem e do sigilo das informações coletadas;

Foram tomadas medidas para minimização dos riscos, onde, além da assinatura do TCUD para o resguardo dos dados na instituição, para os entrevistados será utilizado TCLE, onde todos os participantes foram codificados e identificados apenas numericamente. Os dados e materiais resultantes desta pesquisa estão mantidos em arquivo físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora pelo período de 05 anos após o término da pesquisa e posteriormente descartados ou incinerados;

De acordo com a natureza das variáveis analisadas pelo teste estatístico Teste Qui-Quadra do de Aderência, foi adotado como 0,05 ou 5% o índice de

rejeição de hipotése de nulidade, e assinalada com asterisco ou valores significantes

O estudo foi aplicado em 70% dos líderes constantes nno organograma de um hospital de média e alta complexidade na região metropolitana de Belém, responsáveis pelos setores contemplados no organograma institucional. Os gestores envolvidos no estudo, são aqueles que estão à frente de algum processo de trabalho, seja de assistência, apoio, ensino, financeiro ou gestão e que prestam conta de seus resultados por meio da apresentação de indicadores estratégicos ou de processos. Atualmente, o referido organograma é composto por 01 presidência, 08 assessorias, 05 diretorias, 30 gerências e 34 coordenações.

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório e observacional, com delineamento transversal quantitativo, onde os dados foram analisados e interpretados, dando subsídios para a formatação do produto.

O estudo foi realizado em um hospital público de média e alta complexidade do Estado do Pará**,** em todos os setores que tiverem gestores que se enquadrem nos critérios de inclusão, ou seja, nomeados por meio de portaria publicada na Imprensa Oficia do Estado do Pará (IOEPA) e adotou para coleta de dados, o uso de entrevistas estruturadas por meio de questionário com perguntas dirigidas e abertas, para obtenção de resultados quantitativos e posteriormente utilizadas para se fazer o diagnóstico do problema. A pesquisa foi realizada por meio do questionário elaborado que foi enviado por meio do link: httpp://forms.gle/UtwndbbZ8rcAECKX8, contendo todas as informações referentes ao sigilo e ao seu preenchimento correto.

O questionário foi aplicado na fase inicial da pesquisa e com duração de 30 (trinta) dias e contou com a participação de 70% dos gestores de saúde de um hospital público de média e alta complexidade do Estado do Pará. Foram excluídos da pesquisa, profissionais que não atuam como gestores e também os gestores exonerados durante o período proposto para a pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas no programa específico (*excel*) e analisados estatisticamente por meio de teste estatístico " Teste Qui-Quadrado" e analisados a partir da análise de conteúdos de Bardin,que se segundo Silva e Fossá " É uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador''. As categorias da pesquisa foram classificadas como: caracterização do lócus da pesquisa, perfil dos participantes da pesquisa, percepção dos líderes sobre planejamento e indicadores e comportamento dos líderes em relação aos indicadores.

De acordo com a natureza das variáveis analisadas pelo teste estatístico Teste Qui-Quadra do de Aderência, foi adotado como 0,05 ou 5% o índice de rejeição de hipóteses de nulidade, e assinalada com asterisco ou valores significantes.

"O diagnóstico situacional fundamenta o planejamento estratégico e permite desenvolver de ações de saúde mais focais efetivas em relação aos problemas encontrados[22]". Com a finalidade se conhecer os problemas e as necessidade dos gestores, foi realizada a coleta de dados por meio de aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, onde primeiramente foi realizado o levantamento do perfil deste líder como sexo, idade, escolaridade, formação, vínculo e tempo no cargo. Posteriormente foram abordados os seguintes questionamentos:

a) Tempo no cargo de liderança?

b) Fez algum curso na área de gestão?

c) Fez algum curso sobre indicadores?

d) Conhece o planejamento estratégico no método BSC?

e) Utiliza indicador na sua atividade diária?

f) Seu nível de compreensão sobre indicadores?

O questionário foi enviado, apresentado e aplicado aos gestores de saúde da instituição estudada conforme estabelecido pela Resolução CNS 580/18 que dispõe no seu Artigo 5º:

Os procedimentos da pesquisa não deverão interferir na rotina dos serviços de assistência à saúde, a não ser quando a finalidade do estudo o justificar, e for expressamente autorizado pelo dirigente da instituição.

Após sua devolução, foi realizado uma análise das respostas, onde foram estudadas todas as categorias de respostas pertinentes ao líder e sobre seu conhecimento e utilização dos indicadores nos seus processos de trabalho.

Ao término do estudo evalidação dom produto, os resultados da pesquisa serão posteriormente divulgados para os participantes e à intituição onde os dados foram coletados.

III. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram sistematizados por meio das ferramentas estatísticas e analisados a partir das inferências e categorizações dos questionamentos tomando como base a análise de conteúdo.

Participaram do estudo 67 servidores com cargo de liderança. O resultados (Tabela I) evidenciaram que nas informações sobre sexo e idado dos líderes , 02 critérios apresentaram proporções significantes (*p < 0.0001), ou seja, os dados critérios que demonstram que (76,2%) são

do sexo feminino e onde a média de idade de (45.4) anos.

Tabela 1- Líderes por sexo e faixa etária em uma instituição de saúde em 2022

Variáveis	Frequência	% (N = 63)	p-valor
Sexo			**< 0.0001***
Feminino*	48	76,2%	
Masculino	15	23,8%	
Faixa etária (anos)			**0.0021***
< 30	3	4,8%	
30 a 39	10	15,9%	
40 a 49*	34	54,0%	
50 a 59	13	20,6%	
> = 60	3	4,8%	
Mínimo / Média / Máximo	**25 / 45.4 / 63 anos**		

Fonte: Protocolo aplicado

*Teste Qui-Quadrado Aderência

Ainda sobre o perfil dos líderes, pode-se verificar que significativamente (*p < 0.0001), (58,7%) disseram ter curso de especialização em alguma área e a maioria (42,2%) possui formação na área de enfermagem (Tabela 2).

Tabela 2- Líderes por escolaridade e formação em uma instituição de saúde em 2022

Variáveis	Frequência	% (N = 63)	p-valor
Escolaridade			**< 0.0001***
Ensino Médio	1	1,6%	
Ensino Superior	7	11,1%	
Especialização*	37	58,7%	
Mestrado	15	23,8%	
Doutorado	3	4,8%	
Formação			**< 0.0001***
Enfermagem*	27	42,9%	
Medicina	6	9,5%	
Farmácia	5	7,9%	
Nutrição	4	6,3%	
Administração	3	4,8%	
Economia	2	3,2%	
Ciência da Computação	2	3,2%	
Pedagogia	2	3,2%	
Outras	12	19,0%	

Fonte: Protocolo aplicado

*Teste G aderencia

Em relação ao vínculo com a instituição, (49,2%) informaram que são concursados, ou seja, são ocupantes de cargos estáveis no Estado(Tabela 3).

Tabela 3- Líderes por vínculo e tempo no cargo de liderança em uma instituição de saúde em 2022

Variáveis	Frequência	% (N = 63)	p-valor
Vínculo com a instituição			**0.0268***
Concursado*	31	49,2%	
Contratado	17	27,0%	
Cedido	8	12,7%	
Somente DAS	7	11,1%	
Tempo no cargo de liderança (anos)			**< 0.0001***
Abaixo de 01	7	11,1%	
01 a 05*	37	58,7%	
06 a 10	11	17,5%	
Acima de 10	8	12,7%	
Moda / Mediana	**02 anos / 03 anos**		
Mínimo / Média / Máximo	**< 01 / 4.8 / 27 anos**		

Fonte: Protocolo aplicado

*Teste Qui-Quadrado Aderência

Houve proporção significante (*p < 0.0001) de gestores que possuiam curso na área de gestão (73,0%), fez algum curso de indicadores (73,o%,) conhecem planejamento estratégico pelo método BSC (76,2%), que utilizam indicador em sua atividade diária (96,8%) e nível de compreensão excelente sobre indicadores (62,0%) (Tabela 4).

Tabela 4- Servidores por variáveis diversas em uma instituição de saúde em 2022

Variáveis	Frequência	% (N = 63)	p-valor
Fez algum curso na área de gestão	46	73,0%	**0.0004***
Fez algum curso sobre indicadores	46	73,0%	**0.0004***
Conhece o planejamento estratégico no método BSC	48	76,2%	**< 0.0001***
Utiliza indicador na sua atividade diária	61	96,8%	**< 0.0001***
Nível de compreensão sobre indicadores			**< 0.0001****
Regular (4 a 6)	4	6,3%	
Bom (7 a 8)	20	31,7%	
Excelente (9 a 10)*	39	62,0%	

* Fonte: Protocolo aplicado

*Teste Qui-Quadrado Aderência; **Teste G Aderência

IV. DISCUSSÃO

Observou-se na instituição, um número significativo de gestores do sexo feminino (Tabela I), o que demonstra que a instituição oferece oportunidades para as profissionais do sexo feminino assumirem cargos de liderança em todas as áreas, seja da assistência, apoio ou gestão.

As mulheres estão cada vez mais assumindo papéis de maior relevância na gestão dos serviços de saúde [23]. Desde a Revolução Industrial, as mulheres vem ocupando espaços antes exclusivos apenas de homem a II segunda Gerra

trouxe novas oportunidades de trabalho para a mulheres, porém, mesmo demonstrado que esse contingente vem crescendo exponencialmente, os homens ainda são na sua grande maioria os que ocupam cargo de gestão em todos as mercados de trabalho[24]. A mesma autora afirma que "há uma tendência clara (embora lenta) de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho".

O papel da mulher ao assumir funções de liderança, contribuiu para mudanças significativas na gestão das organizações, visto possuir atributos diferenciados e que cada vez mais abrem espaços para que possam mostrar seus talento e vocação[25.]

A faixa etária mais significativa entre os líderes (Tabela I) ficou entre 40 e 49 anos, ou seja, adultos que já se qualificaram em alguma área de formação e que possuem experiências na área da saúde. Tal fato se diferencia da tendência nas grandes organizações privadas, pois a exigência é de profissionais jovens, cujo treinamentos são voltados para o engajamento desse profissional à identidade da empresa[24 25], porém, [16-18] de acordo com a idade do profissional , é notório afirmar que seu tempo de experiência no mercado de trabalho, contribui para que muitos realizem suas atividades de forma mais segura, eficiente e menos dispendiosa, visto que o acúmulo de experiência permite que esses profissionais façam a diferença frente aos desafios que lhe são imputados.

Há evidencia que profissionais considerados mais maduros, demonstram mais comprometimento no seu local de trabalho e por conseguinte também demonstram mais engajamento e relação interpessoal[2 8].

Em relação ao perfil que aborda a escolaridade de gestores na insituição (Tabela II), verificou-se gestores com formações variadas que vai desde o ensino médio até o doutorado, porém, a proporção significante é de gestores com especialização, tal fato, demonstra que a instituição possui profissionais capacitados em sua área de atuação. Nos últimos anos, tem crescido a oferta dos mais variados cursos de especialização, seja presencial ou à distância, o que facilita o acesso desses profissionais a esses cursos[7]. "A pós-graduação vislumbra a possibilidade de aprimoramento pessoal e consequente aplicabilidade em práticas profissionais, para o bem de uma sociedade[2-4 10]".

O setor saúde passa por significativas mudanças e isso exige que os profissionais sejam cada vez mais capacitados e desenvolvidos em suas áreas de conhecimento[13]. A instituição deve possibilitar aos seus profissionais, cursos e ferramentas que possam contribuir para sua atuação profissional junto a sua equipe, na tomadas de decisões da instituição e na melhoria dos resultados para a sociedade.

A instituição é gerida por profissionais das mais diversas áreas que vão desde as áreas fim da sáude a áreas da educação, engenharia, tecnologia da informação, economia, estatística e etc. Porém, a proporção significativa de gestores são da área da enfermagem (Tabela II) ,ou seja, um número bastante expressivo em relação aos outros profissionais. "pode-se inferir que as habilidades em gestão são essenciais e podem ser desenvolvidas e agregadas ao cuidado por meio de práticas de liderança"[21]. Os gestores de enfermagem estão inseridos nas mais diversas áreas da instituição, atuam desde a área de gestão, apoio e majoritariamente na área da assistência. Atualmente a instituição conta com 418 enfermeiros entre concursados e temporários, a maioria são desenvolvidos em sua formação, dentro e fora da instituição. Em relação a isso, a mesma autora afirma que "a liderança tem poucas chances de avançar na enfermagem se não for incentivada por meio de atitudes inovadoras, investimentos coletivos e união de todos da equipe".

A instituição possui servidores com os mais diversos vínculos (Tabela II), porém, houve proporção significante de gestores concursados na instituição, o que demonstra que quase metade deles são servidores efetivos. Existe uma composição diversificada de cargos setor público em relação às formas de contratação, tal fato vai de encontro ao artigo 37, inciso II da Constituição de 1988 que garante:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Houve proporção significante com o tempo de cargo de liderança (Tabela III), faz toda a diferença o tempo de permanência dos servidores em suas funções de liderança, esse fato,influencia diretamente na qualidade dos serviçose e na continuidade do que foi planejado durante o percurso da gestão[21]. Segundo os mesmos autores, é importante um tempo acentuado na gestão, pois isso contribui para que haja a garantia de uma memória sobre os processos de trabalho e a instituição.

"A permanência do trabalhador no emprego é de suma importância para o mercado de trabalho", ou seja, a experiência adquirida deste trabalhador melhora exponencialmente os seus resultados[1] . Quanto mais tempo o trabalhador passa no cargo ou função, menos custos a empresa terá com o desenvolvimento da sua força de trabalho, caso seja renovada.

Os resultados deste trabalhou evidenciaram variáveis que demonstram a responsabilidade dos líderes em relação a indicadores e sua utilização e sobre planejamento

estratégico (Tabela IV). Tal fato, fortalece a gestão, pois utilizar os indicadores como estratégica de medição e planejamento, possibilita o acesso a informações seguras e a tomada de decisão factíveis, porém, a maioria dos gestores concordam entre si que existe uma dificuldade em definir e acompanhar os indicadores[5 6].

Com os resultados obtidos, é possível afirmar que mais da metade dos líderes consideram seu nível de compreensão sobre indicadores como "excelente", o que está relacionado de forma positiva ao planejamento estratégico em sua aplicabilidade. Isso demonstra o resultado do esforço da instituição. que periódicamente oferece capacitação aos seus líderes em várias áreas, por meio de cursos e treinamentos com profissionais com e*xpertise* em vários assuntos.

Segundo Maués e Mendes 'Os avanços tecnológicos, a globalização do conhecimento e as transformações sociais colocam a educação como uma ferramenta permanente de aprimoramento pessoal e garantia da valorização humana frente às novas demandas que se apresentam', de acordo com os mesmos autores, o trabalho deixou de ser apenas meramente técnico, tornando-se cada vez mais especializado, motivando as instituições na busca por aprimorar seus métodos de capacitação e desenvolvimento profissional.

Os indicadores são importantes para avaliar e monitorar de forma sistêmica os fatores que compõe todos os processos de trabalho da instituição, desde as atividades desempenhadas até os atendimentos realizados[6 8]. De outro modo, o mesmo autor, percebeu que os indicadores são ferramentas que possibilitam também a racionalização dos recursos materiais e financeiros.

Ao fazer a opção pelos indicadores, é necessário verificar aspectos específicos da instituições, ou seja, os indicadores devem estar voltados para missão institucional, principais processos finalísticos e de apoio, seu público alvo e sua estrutura organizacional[20]. Ademais, o resultado dos indicadores, demonstram a melhor forma de intervir nas não conformidades e também identifica as carências do serviço avaliado.

V. CONCLUSÃO

A transformação precisa estar interligada com uma gestão madura e que invista não somente no seu parque tecnológico, mas também nas pessoas envolvidas no processo de mudança, pois uma instituição que reconhece que seu potencial está em pessoas qualificadas e valorizadas, possivelmente consegue engajá-las de forma mais satisfatória em todas as frentes de trabalho. Assim, espera-se que os resultados deste estudo contribuam para que para que possamos conhecer o perfil dos líderes da instituição e com isso tenhamos em mãos, subsídios para que a instituição invista no desenvolvimento das pessoa, de acordo com os resultados apresentados.

É importante pensar na melhoria dos serviços oferecidos e no desenvolvimento do gestor, para que haja cada vez mais comprometimento na avaliação e monitoramento de seus resultados e com isso a melhoria contínua de seus processos. Que possamos pensar cada vez mais em melhorar os nossos serviços de saúde, contribuindo assim com um SUS de qualidade e excelência. Somos sabedores das mudanças pelo qual o setor saúde passa e podemos vislumbrar um futuro que certamente se apresentará de forma diferente da realidade que vivemos hoje, por isso, precisamos estar conectados uns aos outros por uma corrente que ultrapassa qualquer tecnologia

REFERÊNCIAS

[1] Santos Nabeto, A. M. (2020). A Transformação Digital no Sector da Saúde (Doctoral dissertation). Disponível : https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33074

[2] Almeida, H. O. C., & de Oliveira Góis, R. M. (2020). Avaliação da satisfação do paciente: indicadores assistenciais de qualidade. Revista de Administração em Saúde, 20(81). Disponível em: https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/244 > Acesso em: 02 jun.2021

[3] Nogueira, A. L. G., Munari, D. B., Sousa, E. T., & Ribeiro, L. C. M. (2021). Planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem: caminhos para sua elaboração. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 55. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/reeusp/a/dRc5VJBJqycnLW4hkQVwFwm/ . Acesso em: 02 jun.2021

[4] Mesquita, C., Santos, J. F., da Silva, A. F., & Silva, A. M. (2018). Novos modelos de planeamento e controlo de gestão nos hospitais públicos portugueses. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, 7(3), 239-256. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/12807.

[5] Silveira, J. S. (2019). Os indicadores de infecção hospitalar e a educação permanente em saúde: uma análise da educação na redução dos indicadores de infecção primária relacionada ao cateter venoso central. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/201837 .

[6] Da Silva Mendes, T., da Silva, E. M., da Silva, G. J. B., dos Santos, W. C. L. V., Calandrini, E. F., Crystina, L., ... & dos Santos, V. R. C. (2022). The use of Instruments that Facilitate understanding and Correct Analysis of Indicators in Hospital Management: An Integrative Literature Review. International Journal of Advanced Engineering Research and Science, 9, 2. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/81267868/IJAERS_05_february_2022-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1658930106&Signature=EDlCFcSm5CHDGh~oZ4a4RyIRx6caPWLHfmkrzgeywm3MxzkOaGlY23oFAB7SrEQQ~UI7qaGRFGPE38Yg4cQ~HEGJs9CjEuk8AZCrRMmjCVAu6vQG7RS5oc-

mlLAwxTJ7IyyaMPQfWPglQ3VNhcOK~oZIRhDmg9ImDwgdl0b7VWH4YqiOTA087OjEjabHa3IGgyk~9KreqTGoHSzFa~5J57gNuPkk-tQJTmxnQbw5TFOdQKL5gtlnqz-PVf81AtUsRM8gq2bcfydgsioToTkMfhGTPD27zmJcFt1sPjVK3uiR4aqiFVznZBoSn6chb89YdTQ37HylZ9ghzuNc1h8XuA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

[7] Braga, A. T., Pena, M. M., & Melleiro, M. M. (2018). Metrics of assistance indicators of certified hospitals. J Nurs UFPE Line, 12(3), 665-675. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/230715/28016

[8] Báo, A. C. P., Amestoy, S. C., Moura, G. M. S. S. D., & Trindade, L. D. L. (2019). Indicadores de qualidade: ferramentas para o gerenciamento de boas práticas em saúde. Revista Brasileira de Enfermagem, 72, 360-366. Disponível: https://www.scielo.br/j/reben/a/T89wNCjgBwCKCYS9whxjSsm/abstract/?lang=pt

[9] Paulino, L. V. C. W., Souza, M. C., & MAURO, P. S. G. (2018). ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DE BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. Revista Científica, 1(1). Disponível: https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/87

[10] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In Das summa summarum des management (pp. 137-148). Gabler. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9320-5_12?noAccess=true

[11] Nunes, P. M. (2018). Proposta de um sistema de indicadores para monitoramento do sistema produtivo dos hospitais do estado de Santa Catarina. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/191095.

[12] Nunes, L. G. N., Barbosa, M. P. S., & Saraiva, R. A. (2020). Controle de qualidade em anestesia: proposta para avaliação através de indicadores. Brazilian Journal of Anesthesiology, 47(6), 528-537. Disponível em: https://www.bjan-sba.org/article/5e498c030aec5119028b48dc/pdf/rba-47-6-528.pdf .

[13] Silva, C. P. C. D. (2018). Implementação e análise dos indicadores de qualidade do setor de ressonância magnética de um hospital de ensino. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/handle/11449/153423

[14] Maisonnave, I. G. W. (2020). A gestão da informação em processos de integração de programas de promoção da saúde e de segurança e saúde no trabalho em um complexo hospitalar.Disponível em: https://repositorio.ufcspa.edu.br/jspui/handle/123456789/1813

[15] De Oliveira, J. S., de Oliveira, J. A., Matias, E. C., de Lima, E. S., & de Carvalho, V. L. (2020). Planejamento estratégico situacional e saúde da população indígena: experiência na graduação em Fisioterapia. Diversitas Journal, 5(3), 1805-1817. Disponível em: https://www.diversitasjournal.com.br/diversitas_journal/article/view/1138

[16] França, L. G. (2020). A situação das mulheres na administraçâo pública brasileira durante a pandemia do covid-19. Revista de Ciências Jurídicas e Sociais-IURJ, 1(1), 186-194. Disponível em: https://revista.institutouniversitario.com.br/index.php/cjsiurj/article/view/15

[17] Silva, H. P. D., & Elias, F. T. S. (2019). Incorporação de tecnologias nos sistemas de saúde do Canadá e do Brasil: perspectivas para avanços nos processos de avaliação. Cadernos de Saúde Pública, 35. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csp/a/6swM97RtM3jwggWMQLYVL3S/abstract/?lang=pt

[18] Braga, E. S., Silva, D. L., & Silva, F. P. (2018). Gestão no Terceiro Setor: Uma análise dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição do terceiro setor situada em Rondonópolis-MT. Revista Estudos e Pesquisas em Administração, 2(3), 96-110. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/7669

[19] Pinto, W. L. H., de Moraes, C. S. B., Capparol, D. C. A., de Oliveira, J. C., de Mattos Ansanelli, S. L., & Dolphine, L. M. (2020). Gestão municipal de resíduos sólidos e proposta de indicadores de sustentabilidade. Brazilian Applied Science Review, 4(1), 70-111. Disponível em: https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BASR/article/view/6162

[20] Da Silva, D., & Rosa, J. C. (2019). A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (t&d): estudo de caso na empresa kl embalagens–São João Batista/SC. Revista Visão: Gestão Organizacional, 8(2), 79-100. Disponível em: https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021

[21] Meira, S. R. C., Oliveira, A. D. S. B., & Santos, C. O. (2021). A contribuição da auditoria para a qualidade da gestão dos serviços de saúde. Brazilian Journal of Business, 3(1), 1021-1033. Disponível em: https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJB/article/view/26310

[22] Nunes PM; Erdmann RH. Percepção dos gestores hospitalares de santa catarina sobre a utilização de indicadores. Rev de administração hospitalar e inovação em saúde vol 15 n 4, 2019. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/5082

[23] Albuquerque, A. C. D., Cesse, E. Â. P., Felisberto, E., Samico, I. C., & Frias, P. G. D. (2019). Avaliação de desempenho da regionalização da vigilância em saúde em seis Regiões de Saúde brasileiras. Cadernos de Saúde Pública, 35. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csp/a/pFVmfPCFTYY8FsJRRXKfkGs/?format=html&lang=pt

[24] Lopez, F., & Silva, T. (2020). O carrossel burocrático nos cargos de confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção e assessoramento superior do executivo federal brasileiro (1999-2017) (No. 2597). Texto para Discussão. Disponível em: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/240791/1/td-2597.pdf.

[25] De Oliveira, J. L. C., Maia, M. C. W., de Magalhães, A. M.

M., Moraes, R. M. R., Santarem, M. D., de Oliveira Aquino, T. L., & da Silva, S. D. C. (2020). Benchmarking de indicadores de qualidade e dimensionamento de pessoal de enfermagem entre unidades hospitalares. Revista Baiana de Enfermagem34 . Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/37756 .